



**2015: AÑO INTERNACIONAL DE LA EVALUACIÓN**

ReLAC- FOCEVAL

Proyecto: Formulación de estándares de evaluación para América Latina y el Caribe

**Identificación de competencias generales y específicas para el Monitoreo y la Evaluación que deben ser objeto de estándares de calidad.**

Patricia Mostajo,  
Eva Miranda y Adriana Torres<sup>1</sup>;  
Emma Rotondo<sup>2</sup>

Documento de trabajo interno Taller Estándares de Evaluación para América Latina.  
IV Conferencia ReLAC, Lima, 9 de marzo 2015

---

<sup>1</sup> Equipo del Proyecto Evaluations (Contratistas de USAID)

<sup>2</sup> Consultora del Proyecto Evaluations

**TEMA:**

**AUTORAS:**

**PALABRAS CLAVE:** políticas públicas, evaluación, monitoreo, gestión de evidencias.

## **I. Introducción**

El monitoreo y la evaluación (ME) son funciones estratégicas y sistemáticas que buscan generar información confiable y rigurosa acerca del alcance y logros de metas y resultados previamente establecidos; el propósito de ME es verificar y medir los avances y logros en los resultados previstos y no previstos de los programas, e identificar los problemas y mejorar la gestión y desempeño así como las decisiones de los gestores.<sup>(1)</sup>

La necesidad de implementar estándares comunes de ME surge desde la década de los setenta con la Asociación Americana de Evaluación y en las décadas siguientes mediante diversos organismos internacionales y asociaciones profesionales de evaluación; sin embargo, el acuerdo internacional sobre la necesidad de desarrollar capacidades y profesionalizar el ME, adoptar estándares comunes, y fortalecer la capacidad nacional gubernamental, surge con énfasis en los siguientes consensos: Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005), el Programa de Acción de Accra (2008), y la Declaración de Busan (2011)<sup>(1,2)</sup>. Estos consensos precisan que, en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, es fundamental reforzar las estrategias de desarrollo nacional de los países socios, mejorando el uso de las evaluaciones para retroalimentar las políticas públicas y lograr evidencias que sustenten un desarrollo sostenible con inclusión y equidad. Uno de los organismos que impulsó la aprobación y uso de los estándares para la evaluación como incentivo para la mejora de las prácticas evaluativas es el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).<sup>(3)</sup>

En este contexto, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) lanzó una nueva Política de Evaluación (2011) para mejorar la rendición de cuentas, el aprendizaje y la toma de decisiones basada en la evidencia<sup>(4)</sup>. Con este propósito se diseñó el Proyecto Evaluations (2013), que además busca el fortalecimiento de las capacidades y el desarrollo de recursos humanos en ME.

Recientemente, en el año 2012, se conformó EvalPartners, un movimiento global para el fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación. Dicha iniciativa involucra a las oficinas de evaluación de las organizaciones de las Naciones Unidas, agencias bilaterales como USAID así como a Organizaciones Voluntarias de Evaluación. EvalPartners ha declarado que el

año 2015 será el Año Internacional de la Evaluación. Como consecuencia de éste y otros esfuerzos, en los últimos años se ha manifestado un interés, voluntad política y asignación de recursos para desarrollar capacidades nacionales en ME, lo cual constituye una oportunidad para todas las instituciones que trabajan en el tema.<sup>(5)</sup>

En nuestro país, los programas sociales y diversos programas presupuestales que desarrolla el Estado peruano, así como los programas y proyectos que apoya la cooperación internacional, entre otros, hacen evidente la demanda de sistemas nacionales de ME capaces de obtener evidencias rigurosas sobre los resultados y que éstos se reflejen tanto en la asignación presupuestal, como en la mejora de procesos y estrategias.

Estudios previos señalan que los sistemas de ME internos funcionan mejor si cuentan con una planificación orientada a resultados (productos, efectos e impactos), lo que significa un marco operacional con roles y delegaciones para el ME, recursos humanos y financieros, así como trabajo en equipo y motivación en un proceso participativo que lleve al uso de la información para tomar decisiones<sup>(6)</sup>.

En el Perú y en la región de América Latina no existe la certificación profesional por competencias de monitores y evaluadores. Existen algunos perfiles de competencias pero no profundizan lo relacionado a la evaluación de políticas, programas y proyectos de desarrollo; por consiguiente, se encuentran limitaciones en la implementación y desarrollo de los procesos de gestión de recursos humanos de estas áreas (especialmente en la planificación y dotación, organización del trabajo, desarrollo de capacidades y aplicación de mecanismos de compensación). Esto generó la necesidad de impulsar la identificación de las competencias como una contribución al cumplimiento de las funciones de ME que las instituciones demandan. Si no conocemos y desarrollamos las competencias de los profesionales que cumplen funciones de ME será difícil implementar o construir sistemas de evaluación y monitoreo. La presente propuesta, generada por el Proyecto Evaluations luego de dos años de implementación, abre un camino para orientar las funciones de ME y afianzar las competencias profesionales correspondientes.

## **II. Aspectos conceptuales**

El perfil de competencias del profesional que cumple funciones de ME es el conjunto de rasgos (conocimientos, habilidades y actitudes) que debe poseer la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones. Se constituye en un modelo conciso que describe comportamientos que se pueden observar en el desempeño.

El perfil de competencias es un modelo integral que describe comportamientos que se pueden observar, desarrollar y evaluar en el desempeño; permite introducir el enfoque de competencias en una propuesta de desarrollo de capacidades favoreciendo el desarrollo integral de la persona; favorece la estandarización (uso de un lenguaje común) y la articulación entre el mundo laboral y educativo; mejora la empleabilidad y la adaptación del profesional a espacios laborales cambiantes; y favorece el involucramiento de capital humano competitivo en el desarrollo de un sistema de ME que el país necesita.

Para el presente trabajo, se ha optado por la definición de competencias profesionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que la define como la idoneidad para desempeñar una tarea o desempeñar un puesto eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. El convenio 195 de recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, a la letra señala “el término competencia abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico”<sup>(7)</sup>

En ese marco, el perfil abarca dos tipos de competencia:

- Las competencias específicas que son las competencias técnicas que aplica el monitor y/o evaluador en el desempeño de sus funciones especializadas. Están vinculadas a la parte técnica de los procesos que abarca el ME.
- Las competencias claves, llamadas también centrales o genéricas. Estas tienen conexión con las características de tipo personal social de la persona y facilitan la adaptación, la sociabilidad y la organización para el trabajo. Tienen que ver con las habilidades sociales, la capacidad para trabajar en equipo, la actualización permanente para adaptarse a los cambios, la conducta ética, entre otras.<sup>(8)</sup>

Para la identificación de las competencias en SE ME utilizó la técnica del análisis funcional. Se inició identificando el propósito principal del sujeto de análisis (en este caso el profesional que cumple funciones de ME) para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las competencias que debe lograr y que le permiten la realización exitosa de una actividad. Adicionalmente, hemos propuesto los contenidos para cada competencia específica; es decir, los componentes principales o saberes compuestos por conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser)

### **III. Objetivos**

Los objetivos estuvieron centrados en la identificación y validación de las competencias del profesional que cumple funciones en las áreas de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias como sigue:

- Identificar las funciones generales que cumplen los profesionales de estas áreas.
- Proponer las competencias específicas y claves o personal-sociales que debe lograr todo profesional que ejecuta estas funciones.
- Proponer los contenidos principales de las competencias específicas de ME (saberes)

### **IV. Metodología aplicada en la construcción del perfil de competencias**

Antes de iniciar la construcción del mapa de competencias se revisó la base teórica, la búsqueda de antecedentes, y entrevistas a expertos sobre el tema. No se encontraron perfiles específicos de ME elaborados con la técnica del análisis funcional; sin embargo, existen experiencias de aplicación del método en diferentes áreas profesionales y ocupacionales e información relevante que contribuyeron a la construcción de la propuesta.

A nivel del Perú, se revisaron documentos normativos del Ministerio de economía y finanzas (MEF) (Ley de Presupuesto donde algunos artículos explicitan actividades de seguimiento y evaluación), del

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) (Lineamientos para el seguimiento, evaluación y gestión de la evidencia)<sup>(9)</sup>, del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) (Lineamientos para el monitoreo y evaluación sectorial), de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (perfiles específicos por tipo de puesto del Cuerpo de Gerentes Públicos) y los perfiles que demandan las instituciones para contratar al personal para trabajos relacionados con el ME de programas sociales.

Asimismo, se revisaron publicaciones del Ministerio de Salud (MINSA) (competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud) y programas académicos tales como el plan curricular de la Diplomatura de Especialización en Monitoreo y Evaluación de Proyectos y Programas Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú y el plan curricular del Diplomado de Gestión de la Información de las Intervenciones Sanitarias del MINSA dirigido por la Dirección General de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en Salud y el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud II, este último aplicó el análisis funcional y presenta como una de sus funciones el ME de la implementación de intervenciones sanitarias.<sup>(10)</sup>

A nivel internacional se revisaron las competencias centrales del evaluador (documento de trabajo)<sup>(11)</sup> propuesto por la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización en América Latina y el Caribe (RELAC), el documento Evaluador Competencies (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction)<sup>(12)</sup>, el documento Evaluation Capabilities Framework (United Kingdom Evaluation Society)<sup>(13)</sup>, el documento Competencies for Development Evaluators Managers and Commissioners (International Development Evaluation Association)<sup>(14)</sup>, el Program Evaluation Forms and Approaches (John Owen y Patricia Rogers)<sup>(15)</sup>, los estándares de evaluación (OECD/CAD), el diagnóstico de funcionamiento de los sistemas de seguimiento evaluación y medición del desarrollo de capacidades (PREVAL), los documentos Evaluation Policy<sup>(3)</sup> y Evaluation Competencies for Evaluation Specialists<sup>(16)</sup> (USAID).

Para proponer las competencias se determinaron tres líneas orientadoras, dos de ellas previamente establecidas por USAID, que permitieron identificar dos tipos de competencias: específicas y claves o personal-sociales. Las líneas orientadoras fueron:

- **El trabajo con enfoque en los resultados, el aprendizaje y la toma de decisiones basadas en la evidencia.**<sup>(4)</sup> Esta línea orientó la identificación de las competencias específicas para el monitoreo, diseño y desarrollo de evaluaciones; asimismo, para la gestión de los resultados y evidencias según estándares internacionales.
- **Práctica del monitor y evaluador en contextos de transparencia y participación ciudadana e interculturalidad.**<sup>(4)</sup> La línea fue el referente para la propuesta de las competencias claves o personal-sociales dirigidas a la visión de conjunto, alianzas, innovación, promoción de la cultura del aprendizaje de la evaluación, la conducta ética y moral, la educación continua, y habilidades sociales.
- **Competencias dirigidas al cumplimiento de funciones**, para lo cual se eligió el método del análisis funcional.

El proceso se inició con la propuesta del propósito principal que los profesionales del ME deben alcanzar en el puesto o función, siendo el siguiente:

Generar evidencias y contribuir al uso de las mismas en la formulación y ejecución de políticas, planes, proyectos y programas de desarrollo.

Se identificaron cinco funciones que los profesionales deben cumplir para el logro del propósito principal, según áreas de la transdisciplina: monitoreo, evaluación y gestión de la evidencia (Tabla 1)

**Tabla No. 1**  
**Funciones del profesional de ME según áreas de competencia**

<b>ÁREAS DE COMPETENCIA</b> (Áreas básicas de la transdisciplina)	<b>FUNCIONES</b> ¿Qué debe hacer?
<b>MONITOREO</b>	Diseñar el plan de ME de programas y proyectos de desarrollo, considerando los resultados esperados y el momento en el ciclo del programa (anual, multianual). Gestionar el plan de ME con flexibilidad y rigurosidad técnica usando las tecnologías de información y comunicación.
<b>EVALUACIÓN</b>	Solicitar y/o diseñar evaluaciones según tipo y técnicas. Implementar evaluaciones según tipo y técnicas.
<b>GESTIÓN DE LA EVIDENCIA</b>	Gestionar evidencias provenientes del ME, para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje.

El proceso continuó con la identificación de las competencias que debe tener el profesional que cumple funciones de ME para desempeñar con éxito estas funciones, resultando el mapa de competencias del profesional que cumple funciones en ME (Anexo 1). Dicho mapa de competencias incluye las competencias específicas para el diseño y gestión del monitoreo, diseño y desarrollo de evaluaciones, y gestión de evidencias. La identificación de las competencias específicas, descritas en el mapa, se realizó con el método del análisis funcional descrito en la Figura 1.

También se plantearon las competencias claves a través del análisis documental, entrevista a expertos y revisión de la literatura internacional, resultando siete competencias para el monitor - evaluador: Facilitación de procesos, Desarrollo profesional y autodesarrollo del talento, Escucha activa, Comportamiento guiado por valores y principios éticos, Práctica de valores democráticos y participativos, Negociación, y Liderazgo de equipos.

Finalmente, las competencias específicas antes de su aplicación, fueron validadas a través del juicio de expertos con la participación de especialistas en ME del MIDIS, el MIMP, Ministerio del Ambiente, del Banco Mundial, ConsultAndes, USAID, Proyecto USAID|Evaluations, ONUSIDA, la Red Peruana de Evaluación (Red EvalPerú), la Red Peruana de Monitoreo y Evaluación (Red PERUME), la Red de Seguimiento Evaluación y sistematización en América Latina y El Caribe (RELAC), y consultores privados en evaluación que se desempeñan en las áreas de salud, ciencias sociales y economía.

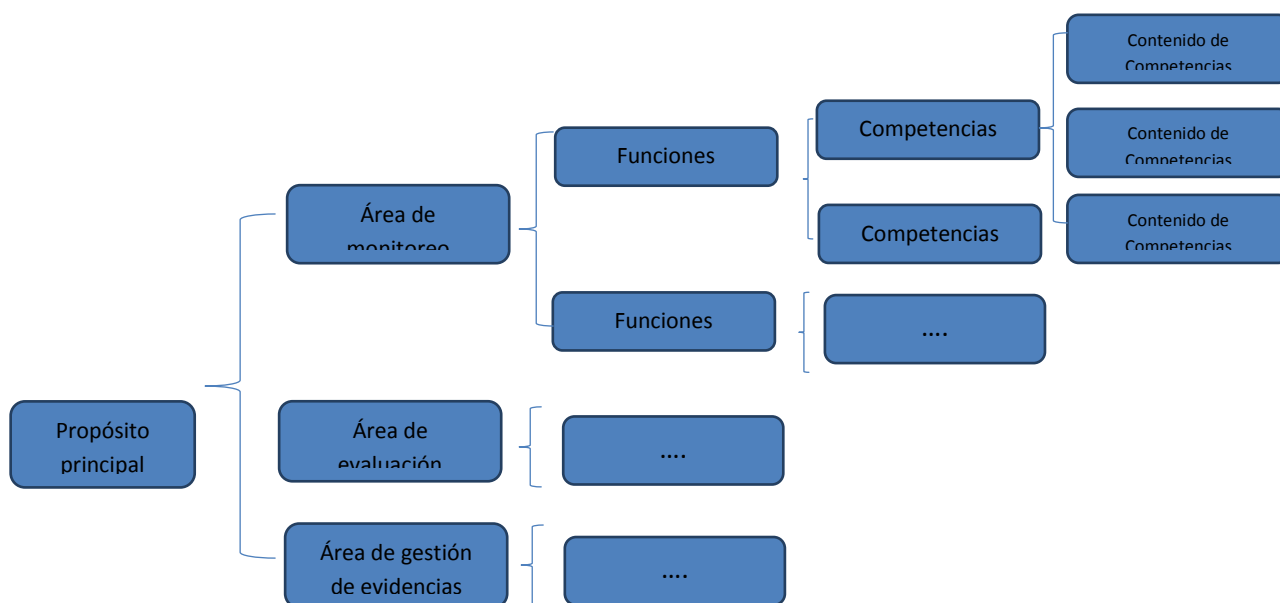
Luego de un año de aplicación del perfil de competencias, fueron presentadas a las universidades, entidades nacionales del sector público (Ministerios y CEPLAN) y a la cooperación internacional lo que permitió realizar mejoras y ajustes necesarios.

Los especialistas consultados revisaron, corrigieron, complementaron o ratificaron cada competencia específica aplicando los siguientes criterios: pertinencia, verificación del desempeño, claridad de redacción, incorporación de notas complementarias.

Un valor agregado del proceso de validación de las competencias fue que los especialistas en ME incorporaron a cada competencia específica sus contenidos principales que forman parte de ella: conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser), lo cual tiene diversas aplicaciones tales como normalizar la competencia (condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud), elaborar instrumentos de evaluación de competencias, planificar y desarrollar programas de desarrollo de capacidades de las personas, entre otras.

**Figura No. 1**

**Ruta seguida para la identificación de competencias específicas en monitoreo, evaluación, gestión de evidencias, y sus contenidos**



**V. Perfil de competencias**

Se presenta el perfil de competencias validado como un aporte a la gestión por resultados y decisiones basadas en evidencias para su implementación en procesos de gestión de recursos humanos y sistemas de ME.

El logro de las competencias específicas en un profesional será gradual y de acuerdo a las funciones que cumple. Implica desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que generan diferentes procesos algunos más complejos que otros hasta lograrlo, por ello será necesario trabajar con el enfoque de equipo buscando la complementariedad entre sus integrantes (garantizar que en el equipo existan integrantes con las diferentes competencias) en tanto cada

integrante va logrando el conjunto de competencias. Esto no aplica a las competencias claves porque son transversales y que todo profesional del área de ME debe lograr.

### 5.1 Competencias específicas para el Monitoreo de planes, programas y proyectos de desarrollo

ÁREA DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS
MONITOREO	Diseñar el plan de monitoreo y evaluación en función a los objetivos que se espera alcanzar con el Plan / Programa / Proyecto / Política.
	Diseñar los instrumentos /herramientas de recojo de datos en función al plan de monitoreo y evaluación.
	Organizar el proceso de recolección de datos en función al instrumento de recolección.
	Recolectar datos utilizando instrumentos/herramientas de recojo de información acorde con los indicadores establecidos.
	Verificar la calidad del dato recolectado de acuerdo a los criterios preestablecidos.
	Procesar los datos en función de las necesidades de análisis.
	Organizar la información en función a los objetivos del Plan/Programa/ Proyecto/Política.
	Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.

### 5.2 Competencias específicas para la Evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo

ÁREA DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS
EVALUACION	Diseñar el plan de evaluaciones de acuerdo a las necesidades y usuarios del programa / proyecto / política.
	Elaborar términos de referencias acorde al diseño de evaluación requerida.
	Elaborar el diseño de las evaluaciones según tipo y técnicas de evaluación.
	Elaborar instrumentos de recojo de información válidos y confiables según el diseño de la evaluación.
	Recolectar la información aplicando técnicas apropiadas con estándares de control y calidad.
	Procesar la información verificando la calidad de la data.
	Categorizar la información de la evaluación de acuerdo a las preguntas, objetivos y tipo de evaluación.
	Identificar los hallazgos significativos en función a la pregunta y objetivos de la evaluación.
	Redactar las conclusiones sintetizando y comparando las evidencias con juicios



ÁREA DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS
	de valor y mérito.
	Formular recomendaciones de acuerdo al contexto institucional, a los objetivos de evaluación, incorporando la perspectiva de los usuarios.
	Formular lecciones aprendidas de acuerdo a los resultados de la evaluación.
	Elaborar el informe final de la evaluación según estándares adoptados por la institución.
	Evaluar el diseño y el informe final de una evaluación aplicando estándares adoptados por la institución.

### 5.3 Competencias específicas para la Gestión de evidencias de planes, programas y proyectos de desarrollo

ÁREAS DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS
GESTIÓN DE LA EVIDENCIA	Identificar los usos de la evidencia para la toma de decisiones.
	Identificar y seleccionar evidencias para la planificación y diseño de planes, programas, proyectos y políticas.
	Diseñar e implementar un plan de acción para el uso de las evidencias según usuarios.
	Aplicar estrategias de facilitación y comunicación de evidencias utilizando TICs según usuarios.

### 5.4 Competencias claves (personal-sociales)<sup>(11)(17)(18)</sup>

COMPETENCIAS CLAVES – PERSONAL SOCIALES
<b>Facilitación de procesos:</b> Capacidad para acompañar y propiciar espacios para el aprendizaje significativo (útil para el cambio).
<b>Desarrollo profesional y autodesarrollo del talento:</b> Búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados.
<b>Escucha activa:</b> Capacidad de entender el juicio del otro con respeto y apertura.
<b>Comportamiento guiado por valores y principios éticos:</b> Capacidad de sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, respetando a las personas y políticas organizacionales.
<b>Práctica de valores democráticos y participativos:</b> Capacidad para aplicar enfoques y perspectivas incluyentes y no discriminatorias.
<b>Negociación:</b> Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos honestos y basados en evidencias, acercando posiciones de las partes interesadas, para construir acuerdos guiados por el concepto de ganar-ganar.
<b>Liderazgo de equipos:</b> Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima de trabajo armónico.

## VI. Aplicaciones iniciales

Las competencias para evaluación, monitoreo y gestión de los planes, programas y proyectos de desarrollo han tenido las siguientes aplicaciones:

- La elaboración de un instrumento de autodiagnóstico de necesidades de fortalecimiento de competencias del personal que trabaja en las áreas de ME con su respectivo aplicativo informático.
- Dos redes de evaluación y doce instituciones del país (sector público nacional y regional y ONGs) han aplicado el instrumento y cuentan con el diagnóstico de necesidades de fortalecimiento de competencias en ME.
- Los resultados en las redes de evaluación revelan necesidades de fortalecimiento de competencias diferenciadas; sin embargo, el promedio para el diseño y desarrollo de evaluaciones se ubica en el nivel de necesidad de “refuerzo y actualización”. Cabe anotar una mayor necesidad de fortalecimiento en las competencias para la gestión y uso de evidencias.
- En las instituciones del sector público y ONGs, los resultados evidencian una necesidad de fortalecimiento de competencias para el desempeño de la función de monitoreo a nivel de “refuerzo y actualización”, ubicándose los valores obtenidos más cerca al nivel inferior “desarrollo desde lo básico” que al nivel superior “nivel avanzado”. La necesidad de fortalecimiento de competencias para el desempeño de la función de evaluación es mayor en relación a la de monitoreo, es así que los encuestados necesitan un nivel de fortalecimiento de competencias que requiere “desarrollarse desde lo básico”.
- Se ha elaborado un programa de post grado (Diplomado) para el fortalecimiento de competencias en ME que será implementado por una universidad peruana a partir del año 2015.
- Se han elaborado y validado cuatro manuales autoformativos basados en competencias: Manual de Competencias claves para el M&E, Manual de Monitoreo de planes, programas y proyectos, Manual de Evaluación y Manual de Gestión de evidencias.
- Se han elaborado las normas de las competencias y sus instrumentos de evaluación.
- El trabajo ha permitido contar con un Catálogo de documentos y material clave nacional e internacional de estándares y competencias en evaluación incluyendo organismos e instituciones del sector público y privado, universidades, redes y la cooperación internacional entre otros. (Ver Anexos 2 y 3)

## **VII. Conclusiones**

El perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo y evaluación, constituye una experiencia pionera en el país, y permite poner a disposición de las instituciones académicas, instituciones gubernamentales u otras que ofrecen servicios de ME y a la comunidad en general, las competencias que debe tener un profesional que trabaja en el área de ME según corresponda.

La consideramos como una herramienta que puede aplicarse en el proceso de gestión de recursos humanos del área de ME desde la formación con énfasis en la planificación y dotación (reclutamiento y selección de personal), la organización del trabajo (inducción, diseño de ocupaciones, evaluación del desempeño), el desarrollo (entrenamiento, formación, capacitación, especialización) y la compensación (planes de incentivos al buen desempeño). Asimismo, es una

herramienta para el diseño y desarrollo de programas de post grado en ME, capacitación permanente y el autodesarrollo profesional, de manera que cada evaluador conozca sus niveles y busque incrementar sus competencias a lo largo de su vida profesional.

Es un aporte que contribuye al posicionamiento de la cultura y práctica del monitoreo y la evaluación como un proceso fundamental, social y político, dentro de un contexto de mayor transparencia y participación ciudadana.

## Referencias bibliográficas

1. Maldonado C, Galíndez C, editores. Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. 1ª Edición. México: CIDE Centro CLEAR para América Latina; 2013
2. Bena F, Las claves de Busan [Nota informativa de Oxfam]. Reino Unido: Oxfam Internacional; 2012 [Consultado: 29-12-13]. Disponible en: <http://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bn-busan-nutshell-global-partnership-021012-es.pdf>
3. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. España: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación; 2010.
4. USAID. Evaluation Policy. EVALUATION: Learning from Experience. Washington: USAID; 2011
5. EvalPartners [homepage en internet]. EE.UU.: Evidence for the world we want; c2013 [Consultado: 29-12-13]. Disponible en: [http://mymande.org/evalyear/Declaring\\_2015\\_as\\_the\\_International\\_Year\\_of\\_Evaluation](http://mymande.org/evalyear/Declaring_2015_as_the_International_Year_of_Evaluation)
6. Ccori D. Institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación de lucha contra la pobreza rural. Lima: Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización en América Latina y el Caribe (PREVAL); 2007. Biblioteca virtual. [Consultado: 29-12-13]. Disponible en: [www.preval.org](http://www.preval.org)
7. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Convenio 195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. Ginebra: OIT; 2005
8. Vargas F. Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe. Montevideo: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTEFOR)- Organización Internacional del Trabajo (OIT); 2009.
9. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Conocer para incluir: Lineamientos para el Seguimiento, Evaluación, y Gestión de la Evidencia del MIDIS. Lima: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Dirección General de Seguimiento y Evaluación; 2012.
10. Diploma Gestión de la Información de las Intervenciones Sanitarias. Lima; Julio 2010. Lima: Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos-. Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud II del Ministerio de Salud (MINSAL); 2010.
11. Soberon L. Reunión técnica para la validación de competencias en monitoreo, evaluación y gestión de la evidencia de programas y proyectos de desarrollo organizado por USAID Evaluations. En: Evaluación de competencias profesionales (*documento de trabajo de la RELAC*). Lima: USAID Evaluations; 2013.
12. IBSTPI. Evaluator Competencies. USA; 2006. Disponible en: <http://ibstpi.org/evaluator-competencies/>
13. UKES. Evaluation Capabilities Framework. Reino Unido; 2009. Disponible en: <http://www.evaluation.org.uk/assets/UKES%20Evaluation%20Capabilities%20Framework%20January%202013.pdf>
14. IDEAS. Competences for Development Evaluation Evaluators, Managers and Commissioners. USA; 2012. Disponible en: <http://www.ideas-int.org/documents/Document.cfm?docID=591>
15. Owen J., Rogers P. Program Evaluation: Forms and Approaches. Australia: Allen and Unwin.1999.
16. USAID. Evaluation Competencies for Evaluation Specialist. Disponible en:

[http://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/annex\\_usaid\\_evaluation\\_specialists\\_competencies.pdf](http://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/annex_usaid_evaluation_specialists_competencies.pdf)

- 17.** Alles M. Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Trilogía. 60 Competencias más Utilizadas. Buenos Aires: Ed. GRANICA; 2012.
- 18.** Alles M. Nuevo Enfoque Diccionario de Comportamientos La Trilogía. 1500 Comportamientos Relacionados con las Competencias más Utilizadas. Buenos Aires: Ed. GRANICA; 2012.

**ANEXO 1: MAPA DE COMPETENCIAS Y CONTENIDOS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL QUE CUMPLE FUNCIONES DE MONITOREO, EVALUACIÓN Y/O GESTIÓN DE EVIDENCIAS**

<b>PROPOSITO PRINCIPAL (Lo que debe lograr en el puesto o función)</b>	<b>ÁREAS DE COMPETENCIA (Áreas básicas de la transdisciplina)</b>	<b>FUNCIONES ¿Qué debe hacer?</b>	<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ¿Qué debe saber, saber hacer y saber ser para cumplir sus funciones?</b>	<b>CONTENIDOS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)</b>
Generar evidencias y contribuir al uso de las mismas en la formulación y ejecución de políticas, planes, proyectos y programas de desarrollo	<b>MONITOREO</b>	Diseñar el plan de monitoreo y evaluación de programas y proyectos de desarrollo, considerando los resultados esperados y el momento en el ciclo del programa (anual, multianual).	Diseñar el plan de monitoreo y evaluación en función a los objetivos que se espera alcanzar con el Plan / Programa / Proyecto / Política.	<p><u>Enfoques de monitoreo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencia entre monitoreo, evaluación, supervisión y control.</li> <li>- Enfoque de gestión para resultados, monitoreo hacia el impacto, monitoreo de indicadores, monitoreo participativo, entre otros.</li> </ul> <p><u>Metodologías del monitoreo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la lógica causal de niveles jerárquicos de resultados en función del problema(s) identificado(s).</li> <li>- Análisis de la problemática de la población objetivo.</li> <li>- Análisis de la Teoría de cambio, del marco de resultados, hipótesis de desarrollo, hipótesis de cambio, vías de impacto u otras.</li> <li>- Análisis del marco lógico.</li> <li>- Establecimiento de indicadores (Impacto, resultados, productos / cualitativos, cuantitativos, índices, mixtos).</li> <li>- Definición y operacionalización de indicadores (Determinación de dimensiones y variables, Forma de cálculo, definición, vínculo hacia los objetivos, cantidad, calidad, tiempo).</li> <li>- Análisis de la calidad del indicador (que mida directamente el objetivo, que mida en un determinado tiempo, que sea accesible, que sea medible, que sea sensible al cambio).</li> <li>- Programación de actividades de monitoreo.</li> <li>- Determinación de la frecuencia, procedimiento de recojo de información y determinación de responsables. Identificación, búsqueda y uso de fuentes de información secundaria.</li> </ul> <p><u>Recursos para el monitoreo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Recursos financieros</li> <li>- Recursos organizacionales</li> <li>- Tiempo</li> <li>- Análisis de riesgos para la implementación del Plan de M&amp;E.</li> </ul>
			Diseñar los instrumentos /herramientas de recojo de datos en función al plan de monitoreo y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de instrumentos de acuerdo al tipo de información: cuantitativa y cualitativa</li> <li>- Técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta, grupos focales, entre otras.</li> <li>- Diseño muestral (cuantitativo y cualitativo)</li> </ul>
			Diseñar el proceso de recolección de datos en	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de la muestra a través de la aplicación de técnicas de muestreo</li> <li>- Organización del proceso de recolección de datos para el monitoreo (recursos: personal, presupuesto,</li> </ul>

PROPOSITO PRINCIPAL (Lo que debe lograr en el puesto o función)	ÁREAS DE COMPETENCIA (Áreas básicas de la transdisciplina)	FUNCIONES ¿Qué debe hacer?	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ¿Qué debe saber, saber hacer y saber ser para cumplir sus funciones?	CONTENIDOS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)	
			función al instrumento de recolección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiempo).</li> <li>- Elaboración de flujos de información.</li> <li>- Elaboración de perfiles de personal de campo interno y externo.</li> <li>- Validación de instrumentos / herramientas de recojo de datos.</li> </ul>	
		Gestionar el plan de monitoreo y evaluación con flexibilidad y rigurosidad técnica usando las TICS.	Recolectar datos utilizando instrumentos/ herramientas de recojo de información acorde con los indicadores establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta, grupos focales, observación, entre otros.</li> <li>- Obtención de la muestra.</li> <li>- Diseño de base de datos.</li> </ul>	
			Verificar la calidad del dato recolectado de acuerdo a los criterios preestablecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de bases de datos</li> <li>- Cruces de fuentes de información</li> <li>- Aplicación de estándares de calidad de datos: validez, integridad, precisión, confiabilidad, oportunidad.</li> </ul>	
			Procesar los datos en función de las necesidades de análisis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de los software de procesamiento de datos.</li> <li>- Ordenamiento de datos.</li> <li>- Procesamiento y análisis de datos.</li> </ul>	
			Organizar la información en función a los objetivos del Plan / Programa / Proyecto / Política.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las necesidades de los usuarios respecto al uso de la información</li> </ul>	
			Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de reporte de monitoreo.</li> <li>- Análisis de la información</li> <li>- Elaboración de recomendaciones</li> <li>- Formulación de lecciones aprendidas.</li> </ul>	
	EVALUACIÓN	Solicitar y/o diseñar evaluaciones según tipo y técnica.	Diseñar el plan de evaluaciones de acuerdo a las necesidades y usuarios del programa / proyecto / política.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del contexto.</li> <li>- Identificación de necesidades de los usuarios.</li> <li>- Análisis de la disponibilidad de datos.</li> <li>- Identificación de tipo de evaluación según el momento del plan/programa/proyecto/política.</li> <li>- Estimación del costo y elaboración del cronograma.</li> </ul>	
			Elaborar términos de referencias acorde al diseño de evaluación requerida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objeto de evaluación (proyecto, programa, plan o política)</li> <li>- Objetivos de la evaluación</li> <li>- Validación de la teoría de cambio</li> <li>- Planteamiento del alcance y preguntas</li> <li>- Aplicación de criterios de elección de postores</li> <li>- Determinación de plazos y costos</li> <li>- Determinación de actividades y productos</li> </ul>	

PROPOSITO PRINCIPAL (Lo que debe lograr en el puesto o función)	ÁREAS DE COMPETENCIA (Áreas básicas de la transdisciplina)	FUNCIONES ¿Qué debe hacer?	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ¿Qué debe saber, saber hacer y saber ser para cumplir sus funciones?	CONTENIDOS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
	<b>EVALUACIÓN</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de la supervisión y monitoreo de una evaluación.</li> <li>- Determinación del perfil del equipo evaluador</li> </ul>
		Elaborar el diseño de las evaluaciones según tipo y técnicas de evaluación.		<u>Conceptos sobre evaluación.</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluabilidad de un plan, programa, proyecto o política.</li> <li>- Enfoques/metodologías de evaluación.</li> <li>- Tipos de evaluaciones.</li> <li>- Validez y confiabilidad del diseño de evaluación.</li> </ul> <u>Diseño de evaluaciones</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósito de la evaluación.</li> <li>- Diagnóstico del contexto.</li> <li>- Descripción del plan, programa, proyecto o política.</li> <li>- Objetivo de la evaluación.</li> <li>- Identificación de interesados y consulta de sus necesidades.</li> <li>- Análisis y/o ajustes de la teoría de cambio.</li> <li>- Definición de las preguntas de evaluación o hipótesis.</li> <li>- Determinación y definición de indicadores.</li> <li>- Medios de verificación y fuentes de información.</li> <li>- Técnicas cualitativas y cuantitativas e instrumentos.</li> <li>- Determinación de enfoques/metodologías de la evaluación.</li> <li>- Tamaño de efecto.</li> <li>- Diseño de instrumentos.</li> <li>- Determinación de la muestra.</li> <li>- Plan de recolección de datos.</li> <li>- Presupuesto y cronograma.</li> <li>- Matriz de evaluación.</li> </ul>
		Elaborar instrumentos de recojo de datos válidos y confiables según el diseño de la evaluación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variables y dimensiones y a medir/verificar. Desagregación.</li> <li>- La prueba piloto.</li> <li>- Confiabilidad de instrumentos.</li> <li>- Validación de instrumentos.</li> </ul>
		Implementar evaluaciones según tipo y técnica y	Recolectar datos aplicando técnicas apropiadas con estándares de control y calidad.	
		Procesar los datos verificando su calidad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de base de datos</li> <li>- Revisión de la calidad de datos. Consistencia de datos.</li> </ul>

PROPOSITO PRINCIPAL (Lo que debe lograr en el puesto o función)	ÁREAS DE COMPETENCIA (Áreas básicas de la transdisciplina)	FUNCIONES ¿Qué debe hacer?	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ¿Qué debe saber, saber hacer y saber ser para cumplir sus funciones?	CONTENIDOS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
		elaborar informes de evaluación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesamiento de datos cuantitativos.</li> <li>- Procesamiento de datos cualitativos.</li> </ul>
			Categorizar la información de la evaluación de acuerdo a las preguntas, objetivos y tipo de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorías según dimensiones y variables.</li> <li>- Presentación de datos.</li> <li>- Reducir los datos.</li> <li>- Uso de modelos para el análisis cuantitativo.</li> <li>- Uso de modelos para el análisis cualitativo.</li> </ul>
			Identificar los hallazgos significativos en función a las preguntas y objetivos de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorización de la información.</li> <li>- Presentación de datos.</li> <li>- Resultados esperados y no esperados.</li> <li>- Hallazgos con evidencias, triangulando fuentes y técnicas.</li> <li>- Síntesis con interpretaciones.</li> <li>- Limitaciones de los hallazgos.</li> </ul>
			Redactar las conclusiones sintetizando y comparando las evidencias con juicios de valor y mérito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorización/interpretación con juicios de valor o de mérito.</li> <li>- Síntesis de los hallazgos según criterios de efectividad, eficiencia, pertinencia y/o sostenibilidad.</li> <li>- Adicionalidad de la intervención (valores agregados).</li> <li>- Atribución/contribución de causalidades.</li> </ul>
			Formular recomendaciones de acuerdo al contexto institucional, a los objetivos de evaluación, incorporando la perspectiva de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineación de recomendaciones según objetivos y preguntas de la evaluación.</li> <li>- Redacción de las recomendaciones indicando: quién, cómo, para qué y cuándo.</li> <li>- Presentación de recomendaciones, conclusiones y hallazgos a los interesados directos.</li> <li>- Revisión de conclusiones con recomendaciones, seleccionado relevantes y factibles.</li> </ul>
			Formular lecciones aprendidas de acuerdo a los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del nuevo conocimiento generado de las evidencias que puede orientar futuras iniciativas.</li> <li>- Cómo formular lecciones aprendidas.</li> </ul>
			Elaborar el informe final de la evaluación según estándares adoptados por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de un informe final.</li> <li>- Redacción de contenidos básicos e indispensables de un informe final.</li> <li>- Asentamiento bibliográfico.</li> </ul>
			Evaluar el diseño y el informe final de una evaluación aplicando estándares adoptados por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de la concordancia/consistencia con los términos de referencia.</li> <li>- Aplicación de la lógica evaluativa.</li> <li>- Estándares de comparación.</li> <li>- Articulación de evidencias con juicios de valor o de mérito.</li> <li>- Análisis de la viabilidad de las recomendaciones.</li> </ul>
		Gestionar evidencias	Identificar los usos de la evidencia para la toma de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco institucional.</li> <li>- Conceptos y definiciones de evidencias.</li> </ul>



PROPOSITO PRINCIPAL (Lo que debe lograr en el puesto o función)	ÁREAS DE COMPETENCIA (Áreas básicas de la transdisciplina)	FUNCIONES ¿Qué debe hacer?	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ¿Qué debe saber, saber hacer y saber ser para cumplir sus funciones?	CONTENIDOS PRINCIPALES DE LAS COMPETENCIAS (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
	<b>GESTIÓN DE LA EVIDENCIA</b>	provenientes del monitoreo y evaluaciones, para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje.	decisiones.  Identificar y seleccionar evidencias para la planificación y diseño de planes, programas, proyectos y políticas.  Diseñar e implementar un plan de acción para el uso de las evidencias según usuarios.  Aplicar estrategias de facilitación y comunicación de evidencias utilizando TICs según usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de interesados.</li> <li>- Usos potenciales de la evidencia del monitoreo y evaluación, según interesados.</li> <li>- Metodología para el uso de la evidencia.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso general de uso de evidencias.</li> <li>- Identificación de evidencias.</li> <li>- Análisis y selección de evidencias.</li> <li>- Revisión sistemática y meta análisis.</li> <li>- Categorización de evidencias.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósito del plan de acción.</li> <li>- Diseño del plan de acción.</li> <li>- Implementación del plan de acción.</li> <li>- Seguimiento de avances del plan de acción.</li> <li>- Análisis de la obligatoriedad de la implementación de las recomendaciones.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación de evidencias.</li> <li>- Estrategias de incidencia política para el uso de evidencias.</li> <li>- Identificación, elaboración y uso de formatos según interesados y necesidades.</li> <li>- Uso de TICs para la comunicación de evidencias.</li> <li>- Formulación de argumentos basados en evidencias para la toma de decisiones.</li> </ul>



## Anexo 2: Documentos y material clave del Perú relacionados con Monitoreo y evaluación

N°	Institución	Web	Comentario
1	Presidencia de Consejo de Ministros	<a href="http://www.pcm.gob.pe/">http://www.pcm.gob.pe/</a>	Se encuentran documentos normativos para la Aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión en el marco de la ley de modernización de la gestión pública, documento marco para entrelazar los aspectos de monitoreo/ seguimiento y evaluación. También existe normativa reciente sobre la conformación de una comisión multisectorial (procedimientos) y un sistema de monitoreo multisectorial (procedimientos).
2	CEPLAN	<a href="http://www.ceplan.gob.pe/content/presentacion-directiva-general-del-proceso">http://www.ceplan.gob.pe/content/presentacion-directiva-general-del-proceso</a>	Describe detalladamente la directiva correspondiente al Sistema Nacional de Planeamiento, donde menciona aspectos de Monitoreo y evaluación a nivel multisectorial.
3	SERVIR	<a href="http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/servicio-civil/cuerpo-de-gerentes-publicos/documentos.html">http://inst.servir.gob.pe/index.php/es/servicio-civil/cuerpo-de-gerentes-publicos/documentos.html</a>	Se encuentra el documento marco como la ley 30057 del servicio civil que apunta a la eficiencia y eficacia en la gestión pública. A su vez existe un documento de la consultoría: Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos, donde detalla el ML elaborado y la matriz de evaluación respectiva. También se observa un sistema interno de evaluación de desempeño de los gerentes públicos. Entre el 2013 y la actualidad se encuentran en proceso de diagnóstico los servidores públicos respecto a Sistema de Inversión Pública, Sistema de Presupuesto Público, Sistema de RR.HH, sistema de Planeamiento Estratégico y otros.
4	Congreso de la República	<a href="http://www.congreso.gob.pe/">http://www.congreso.gob.pe/</a>	Para efectos de tener claridad entre las diferencias de control y monitoreo se tiene como marco general la Ley Orgánica del sistema Nacional de Control y de la contraloría General de la República y la ley de modernización del Estado.
5	Ministerio de Defensa	<a href="http://www.mindef.gob.pe">www.mindef.gob.pe</a>	No se encuentra mayor información sobre monitoreo y evaluación. Dentro de su organigrama se encuentra la Dirección de Planeamiento de defensa, pero no se halla mayor información.
6	Ministerios de Economía y Finanzas	<a href="http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=2122&amp;Itemid=101162&amp;lang=es">http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=2122&amp;Itemid=101162&amp;lang=es</a>	El MEF tiene normativas que guían al seguimiento y evaluación respecto al Presupuesto por resultados mediante los programas presupuestales y también en el sistema nacional de inversión pública (SNIP) mediante los PIP.
7	Ministerio del Interior	<a href="https://www.mininter.gob.pe/dispositivos-legales">https://www.mininter.gob.pe/dispositivos-legales</a>	Se revisó el Plan de Modernización de la Gestión Institucional del MININTER 2014 -2016 donde se menciona el seguimiento y la evaluación en la etapa de implementación de las acciones. Asimismo existe un cuadro resumen del Plan que contiene los insumos mínimos para una tabla de seguimiento.
8	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	<a href="http://pisaq.minjus.gob.pe:8080/Normatividad/">http://pisaq.minjus.gob.pe:8080/Normatividad/</a>	No se observa en la web normativa respecto a monitoreo/ seguimiento o evaluación. Se desarrolla un observatorio de derechos humanos.
9	Ministerio de Educación	<a href="http://www.minedu.gob.pe/">http://www.minedu.gob.pe/</a>	No existe normativa sobre monitoreo y evaluación, sin embargo en la web se observa diversos sistemas de monitoreo. También en el documentos técnicos que describen la supervisión, el monitoreo y acompañamiento pedagógico. Por otra parte se observan documentos de lineamientos para relación intergubernamental del 2014 y 2007.

N°	Institución	Web	Comentario
10	Ministerio de Salud	<a href="http://www.minsa.gob.pe/portada/desc_norma_pd.asp#">http://www.minsa.gob.pe/portada/desc_norma_pd.asp#</a>	Se encuentran casos en el Programa PARSALUD sobre evaluaciones cuantitativas y cualitativas (LB)
11	Ministerio de Agricultura y Riego	<a href="http://www.minag.gob.pe/porta/herramientas/boletines/informme-de-seguimiento-agroeconomico-isa/isa-trimestral">http://www.minag.gob.pe/porta/herramientas/boletines/informme-de-seguimiento-agroeconomico-isa/isa-trimestral</a>	No se encuentra normativa en monitoreo y evaluación sin embargo existen publicaciones mediante boletines del seguimiento agroeconómico (ISA) y las evaluaciones de Impacto agroclimático.
12	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	<a href="http://www.mintra.gob.pe/mostrarResultado.php?id=1013&amp;tip=850">http://www.mintra.gob.pe/mostrarResultado.php?id=1013&amp;tip=850</a>	No existe normativa de manera general sobre M&E, pero en algunos programas como en Perú Responsable (Manual de Operaciones Perú Responsable y del Programa Nacional para la promoción de oportunidades laborales " vamos Perú") existen lineamientos de M&E. La encargada que asume las funciones es la oficina general de planeamiento y presupuesto.
13	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	<a href="http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3253">http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3253</a>	Hacen referencia en la página web al M&E de los indicadores estratégicos del MINCETUR desarrollados en el PENTUR( Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 -2021)
14	Ministerio de Energía y Minas	<a href="http://www.minem.gob.pe/detalle.php?idSector=4&amp;idTitular=6180">http://www.minem.gob.pe/detalle.php?idSector=4&amp;idTitular=6180</a>	En este sector la evaluación se centra en las evaluaciones ambientales, el ministerio genera un sistema de evaluación en línea para alojar los estudios ambientales. Así también desarrolla el monitoreo de calidad de aguas de parte de la OEFA ( Evaluación y Fiscalización Ambiental)
15	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	<a href="http://transparencia.mtc.gob.pe/idm/NormasSA.aspx?id=87">http://transparencia.mtc.gob.pe/idm/NormasSA.aspx?id=87</a>	En PROVIAS descentralizado existe un manual de operaciones donde hacen referencia como funciones a la parte ejecutiva la supervisión monitoreo y evaluación, se observa que existe un sistema de seguimiento interno, pero no hay alguna directiva en la web sobre M&E.
16	Ministerio de la Producción (Industria y Pesquería)	<a href="http://www.produce.gob.pe/index.php/disem">http://www.produce.gob.pe/index.php/disem</a>	Existe una dirección de supervisión, evaluación y monitoreo (DISEM) que presenta la metodología para el alineamiento de políticas de desarrollo productivo: Monitoreo y Evaluación.
17	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	<a href="http://www.vivienda.gob.pe/">http://www.vivienda.gob.pe/</a>	Dentro de su organigrama tiene una Oficina General de Monitoreo y Evaluación de Impacto. En las normas legales el monitoreo hace alusión al seguimiento de la calidad de los efluentes de plantas de tratamiento de aguas residuales.
18	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	<a href="http://mimp.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=1193&amp;Itemid=635">http://mimp.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=1193&amp;Itemid=635</a>	Existen documentos normativos referidos a programas que desarrollaba el MIMDES. Sin embargo existen documentos de monitoreo y evaluación referidos al Programa Nacional Contra la Violencia Familiar. A su vez tiene una dirección de monitoreo y evaluación.
19	Ministerio del Ambiente	<a href="http://www.minam.gob.pe/politica/agenda-nacional-de-accion-ambiental-agendambiental-peru-2013-2014/">http://www.minam.gob.pe/politica/agenda-nacional-de-accion-ambiental-agendambiental-peru-2013-2014/</a>	Existe la Agenda Nacional 2013 - 2014 que hace referencia a los objetivos estratégicos del sector, en un capítulo hace mención al seguimiento y evaluación.
20	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	<a href="http://www.midis.gob.pe/index.php/es/direc-general-de-seguimiento-y-evaluacion/quienes-somos-gse">http://www.midis.gob.pe/index.php/es/direc-general-de-seguimiento-y-evaluacion/quienes-somos-gse</a>	Este sector contempla lineamientos claros y específicos en monitoreo, evaluación y gestión de evidencias a tomarse en cuenta en Programas de formación.

### Anexo 3: Documentos y material clave Internacional relacionados con evaluación

N°	Institución	Web	Aspectos relevantes de M&E
1	AECID PERU	<a href="http://www.aecid.pe/publicaciones/index.php?accion=searchPub&amp;menu=searchPub">http://www.aecid.pe/publicaciones/index.php?accion=searchPub&amp;menu=searchPub</a>	Las evaluaciones son actuales, la mayoría data del 2012 y están relacionados con proyectos con el sector público. TDR Evaluaciones Externas
2	AECID ESPAÑA	<a href="http://www.aecid.es/ES/Paginas/La%20AECID/Nuestros%20Socios/ONGD/Su%20trabajo/guias-modelos-proyectos-convenios-ONGDs.aspx">http://www.aecid.es/ES/Paginas/La%20AECID/Nuestros%20Socios/ONGD/Su%20trabajo/guias-modelos-proyectos-convenios-ONGDs.aspx</a>	Guía para evaluaciones Informe de seguimiento y final de proyectos
3	GIZ - Alemania	<a href="http://www.giz.de/en/aboutgiz/520.html">http://www.giz.de/en/aboutgiz/520.html</a>	Documento del aprendizaje desde las evaluaciones
4	GIZ - Alemania	<a href="http://star-www.giz.de/starweb/giz/pub/servlet.starweb">http://star-www.giz.de/starweb/giz/pub/servlet.starweb</a>	Base de datos de las evaluaciones. En el archivo encriptado se encuentran algunos ejemplos de evaluaciones y monitoreo.
5	GIZ - Alemania	<a href="http://www.giz.de/en/aboutgiz/516.html">http://www.giz.de/en/aboutgiz/516.html</a>	Reportes de E&M de GIZ del 2010 -2012 Reporte de evaluaciones independientes Findings and publications
6	Cooperación Suiza -Seco - COSUDE	<a href="http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/C/D11/monitoreo.pdf">http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/C/D11/monitoreo.pdf</a>	Descripción del monitoreo y evaluación de impacto en proyectos de desarrollo con enfoque rural
7	Cooperación Suiza -Seco - COSUDE	<a href="http://www.deza.admin.ch/es/Pagina%20principal/Documentacion/Busqueda%20avanzada?action=search">http://www.deza.admin.ch/es/Pagina%20principal/Documentacion/Busqueda%20avanzada?action=search</a>	Repositorio de documentos de evaluación
8	Cooperación Suiza -Seco - COSUDE		Documentación de las políticas de evaluación
9	USAID -USA	<a href="http://www.usaid.gov/evaluation">http://www.usaid.gov/evaluation</a>	Policy and guide USAID
	USAID -USA	<a href="http://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/annex_usaid_evaluation_specialists_competencies.pdf">http://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/annex_usaid_evaluation_specialists_competencies.pdf</a>	Evaluation Competencies for Evaluation Specialists
10	JICA - JAPÓN	<a href="http://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/index.html">http://www.jica.go.jp/english/our_work/evaluation/index.html</a>	Guía en revisión del monitoreo y evaluación. Estudios de evaluación de acuerdo a las fases del proyecto.
11	CIDA / Agencia de Canada	<a href="http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/JUD-111795644-KJX">http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/JUD-111795644-KJX</a>	Página que contiene reportes de evaluación, guías y manuales,
12	UNDP	<a href="http://web.undp.org/evaluation/">http://web.undp.org/evaluation/</a>	Reportes, políticas guías de Evaluación actualizada.
13	UNICEF	<a href="http://www.unicef.org/evaluation/">http://www.unicef.org/evaluation/</a>	
14	ONU MUJERES	<a href="http://www.endvawnow.org/es/articles/335-monitoring-and-evaluation-frameworks-3-parts.html">http://www.endvawnow.org/es/articles/335-monitoring-and-evaluation-frameworks-3-parts.html</a>	

N°	Institución	Web	Aspectos relevantes de M&E
15	Banco Interamericano de Desarrollo BID	<a href="http://www.iadb.org/en/topics/development-effectiveness/designing-for-results,1241.html">http://www.iadb.org/en/topics/development-effectiveness/designing-for-results,1241.html</a>	Matrices de desarrollo de efectividad basadas en las normas estándares de Evaluation cooperation group (ECG) Las evaluaciones, sus findings son reportadas a las OVE's (Office and evaluations oversight). También existen publicaciones de evaluaciones. Impact evaluations guidelines
16	Banco Interamericano de Desarrollo BID	<a href="http://deo.iadb.org/2013/en/stories/country/bolivia/">http://deo.iadb.org/2013/en/stories/country/bolivia/</a>	Casos de Latinoamérica
17	OECD		Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en evidencias
18	Red de evaluación del CAD	<a href="http://www.oecd.org/dataoecd/37/7/38452075.pdf">http://www.oecd.org/dataoecd/37/7/38452075.pdf</a>	Los Estándares de Calidad de Evaluación del CAD identifican los pilares clave necesarios para obtener un producto de evaluación y un proceso evaluativo de calidad. Han sido preparados por los miembros del CAD teniendo en cuenta las expectativas de los países
19	OCDE - CAD		Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo
20	International Development Evaluation Association -IDEA		Competences for development evaluation evaluators, managers, and commissioners
21	UKES - Evaluation Society		Evaluation Capabilities Framework
22	International Board of Standards for Training, Performance and Instruction- IBSTPI		Evaluator Competencies
23	VOPEs		Learning from Africa, Americas, Asia, Australasia, Europe and Middle East